

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



عنوان البحث

دور التخطيط المالي طويل الأجل في استدامة المنظمات الغير ربحية

إعداد الطالب/

هديل محمد خلف العتيبي

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

## مقدمة:

تمثل المنظمات غير الربحية عنصرًا محوريًا في دعم التنمية المجتمعية وتقديم الخدمات الإنسانية والاجتماعية، إلا أن هذا الدور الحيوي يواجه تحديات تمويلية حادة تتمثل في محدودية الموارد وتقلب مصادر الدعم. ومن هنا، تبرز أهمية تبني استراتيجيات مالية بعيدة المدى تمكن هذه المنظمات من الاستمرار في أداء مهامها بكفاءة واستقرار، ويُعد التخطيط المالي طويل الأجل أحد أهم هذه الأدوات التي تعزز القدرة على التنبؤ بالاحتياجات وتوزيع الموارد بشكل مدروس.

وفي ظل هذه التحديات، يبرز التخطيط المالي طويل الأجل كأداة استراتيجية فعّالة لضمان الاستدامة المالية، إذ يُمكن من خلاله توقع الاحتياجات المستقبلية، وتحليل السيناريوهات المختلفة، وتخصيص الموارد بكفاءة، بما يُساعد في تقليل المخاطر المالية وتحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات. كما يُعد هذا النوع من التخطيط مؤثرًا على نضج المنظمة المالي والإداري، ويُساهم في بناء ثقة الجهات المانحة وصناع القرار.

ورغم أهمية هذا المفهوم، إلا أن العديد من المنظمات غير الربحية لا تعتمد على خطط مالية طويلة الأجل بشكل منظم، أو تفتقر إلى الأدوات والكوادر الكفيلة بتفعيله، وهو ما قد ينعكس سلبيًا على قدرتها على البقاء والتوسع في ظل المتغيرات الاقتصادية والتمويلية المتسارعة.

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط المالي طويل الأجل والاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية، من خلال دراسة واقع ممارسات التخطيط المالي، وتحديد أثرها على قدرة هذه المنظمات على تحقيق أهدافها المجتمعية بكفاءة واستمرارية.

### مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات غير الربحية تحديات متزايدة في الحفاظ على استدامتها المالية، نتيجة لاعتمادها الكبير على مصادر تمويل خارجية مثل التبرعات والمنح، والتي غالبًا ما تتسم بالتقلب وعدم الاستمرارية. هذا الاعتماد يُعرض المنظمات لمخاطر مالية حقيقية قد تؤثر على قدرتها في تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها بشكل منتظم ومستدام.

وعلى الرغم من أن التخطيط المالي طويل الأجل يُعد أحد الأدوات الاستراتيجية التي تُمكن هذه المنظمات من إدارة مواردها بفعالية، وضمان استمرارية أعمالها، إلا أن العديد منها لا تعتمد على خطط مالية مدروسة بعيدة المدى، أو تفتقر إلى آليات واضحة لتطبيقها وتقييمها، مما يزيد من هشاشتها أمام الأزمات والتغيرات المفاجئة في مصادر التمويل.

ومن هنا تبرز المشكلة الرئيسة للدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة التخطيط المالي طويل الأجل في تعزيز الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية؟

## أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها لموضوع حيوي في بيئة العمل غير الربحي، وهو التخطيط المالي طويل الأجل، ودوره في دعم الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية. وغالبًا ما يتم تجاهل هذا الجانب لصالح التركيز على التخطيط التشغيلي قصير الأجل، رغم أن غياب التخطيط المالي الاستراتيجي قد يؤدي إلى اختلالات كبيرة في الاستقرار المالي وتوقف الخدمات المجتمعية.

وتتجلى أهمية الدراسة في عدة محاور:

### ١. أهمية عملية:

- تُبرز هذه الدراسة الحاجة إلى تطوير أدوات التخطيط المالي في القطاع غير الربحي لمواجهة التحديات الديناميكية في بيئة التمويل. ويكمن الجانب العملي في توجيه انتباه العاملين في هذه المنظمات نحو بناء أنظمة مالية تُمكنهم من الاستعداد للأزمات المحتملة وضمان استمرارية الخدمات المجتمعية من خلال خطط مستقبلية مرنة وقابلة للتنفيذ.

### ٢. أهمية إدارية وتنظيمية:

- من الناحية التنظيمية، توضح الدراسة كيف يُمكن دمج التخطيط المالي طويل الأجل ضمن الهيكل الإداري العام للمنظمة، مما يُسهم في رفع كفاءة العمليات وتحقيق التكامل بين الخطط المالية والتشغيلية، مع التأكيد على أهمية وجود قيادة قادرة على تفعيل هذا النوع من التخطيط كجزء من رؤية استراتيجية شاملة.

### ٣. أهمية علمية وأكاديمية:

- تسد فجوة بحثية في مجال نادر نسبيًا، عبر الربط بين مفهومي التخطيط المالي طويل الأجل والاستدامة المالية في السياق غير الربحي، مما يعزز المحتوى العلمي المتاح للباحثين والمهتمين.
- تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالإدارة المالية للقطاع غير الربحي، لا سيما ما يتعلق بربط التخطيط المالي بمفاهيم الاستدامة.

- تقدم نموذجًا تحليليًا يمكن أن يكون نواة لدراسات مستقبلية حول التخطيط المالي طويل الأجل في بيئات مختلفة (محلية أو إقليمية أو دولية).
- تساعد في سد الفجوة البحثية القائمة في العلاقة بين التخطيط المالي والاستدامة التشغيلية والمؤسسية في المنظمات الخيرية
- ٤. أهمية مجتمعية:
- من خلال دعم الاستدامة المالية، تُمكن الدراسة المنظمات غير الربحية من مواصلة تقديم خدماتها الاجتماعية والإنسانية، بما ينعكس إيجابًا على جودة حياة المستفيدين ويعزز التنمية المجتمعية.
- ٥. أهمية للجهات المانحة وصناع القرار:
- تساهم نتائج الدراسة في رفع الوعي بأهمية تبني نهج مالي مستدام عند صياغة السياسات التمويلية، ما يُسهم في تعزيز الثقة بالقطاع غير الربحي على المدى البعيد.
- ٦. أهمية عملية وتطبيقية:
- تُمكن العاملين في القطاع غير الربحي من فهم أهمية التخطيط المالي طويل الأجل، ليس فقط كأداة مالية بل كركيزة استراتيجية لضمان استمرارية العمل والخدمات.
- تساعد في تطوير النماذج والأساليب المالية داخل المنظمات الخيرية، ما ينعكس إيجابًا على أدائها وكفاءتها.
- تقدم دليلًا عمليًا للمنظمات لتفعيل ممارسات التخطيط المالي ودمجها ضمن خططها التشغيلية والاستراتيجية
- ٧. أهمية اقتصادية وتمويلية:
- تعزز فهم المنظمات لأهمية تنوع مصادر التمويل، والتقليل من الاعتماد المفرط على التبرعات الموسمية أو التمويل الحكومي.
- تدعم المنظمات في بناء أنظمة مالية تساعد على الصمود أمام الأزمات والتقلبات الاقتصادية.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية التخطيط المالي طويل الأجل في سياق عمل المنظمات غير الربحية، من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تتكامل فيما بينها لفهم أعمق للمشكلة البحثية، وتشمل ما يلي:

١. تحليل مفهوم التخطيط المالي طويل الأجل، وتحديد أبعاده ووظائفه ضمن البيئة التشغيلية للمنظمات غير الربحية، باعتباره أداة استراتيجية لتعزيز الاستقرار المالي.
٢. التعرف على مدى تطبيق المنظمات غير الربحية لممارسات التخطيط المالي بعيد المدى، وقياس مستوى الالتزام بتلك الخطط وآليات تنفيذها ومتابعتها.
٣. دراسة العلاقة بين التخطيط المالي طويل الأجل والاستدامة المالية، من حيث أثره على قدرة المنظمات على الاستمرار في تقديم خدماتها، وتحقيق أهدافها المجتمعية بكفاءة وفعالية.
٤. تحليل أثر التخطيط المالي طويل الأجل على استدامة الموارد المالية، سواء من حيث تنوع مصادر التمويل، أو تعزيز القدرة على التكيف مع التقلبات الاقتصادية.
٥. استكشاف أبرز التحديات والمعوقات التي تحول دون تبني وتفعيل التخطيط المالي طويل الأجل في المنظمات غير الربحية، سواء كانت تنظيمية، أو ثقافية، أو خارجية.
٦. تقديم مقترحات وتوصيات عملية للمنظمات غير الربحية وصناع القرار فيها، لتطوير أنظمتها المالية والإدارية، وتعزيز قدرتها على تبني نهج مالي استراتيجي يحقق الاستدامة على المدى البعيد.
٧. تحليل الأسس النظرية للتخطيط المالي طويل الأجل، وأهميته في المنظمات ذات الطابع غير الربحي مقارنةً بالمنظمات الربحية.
٨. دراسة مدى وجود خطط مالية طويلة الأجل في المنظمات غير الربحية، وطبيعة هذه الخطط (من حيث المدى الزمني، الأدوات، والربط مع الخطط التشغيلية).
٩. قياس تأثير التخطيط المالي طويل الأجل على الاستقرار المالي والتشغيلي للمنظمة على المدى المتوسط والبعيد.

١٠. تحليل العلاقة بين التخطيط المالي طويل الأجل ودرجة تنوع مصادر التمويل في المنظمات غير الربحية.
١١. تحليل مدى إسهام الإدارة العليا والقيادة المؤسسية في تهيئة البيئة التنظيمية التي تسمح بتطبيق التخطيط المالي طويل الأجل، من خلال تبني ثقافة استباقية، ووضع آليات متابعة وتقييم متواصلة.
١٢. اكتشاف أثر التخطيط المالي طويل الأجل في تقليل الاعتماد على التبرعات المتقلبة والتمويل الموسمي.
١٣. تحديد مدى دمج التخطيط المالي ضمن الخطط الاستراتيجية العامة للمنظمة، وربطه بأهدافها ورسالتها المجتمعية.
١٤. تحليل التحديات التنظيمية والمالية التي تواجه المنظمات غير الربحية في تطبيق التخطيط المالي طويل الأجل (مثل ضعف الكوادر، غياب الثقافة المالية، نقص البيانات... إلخ).
١٥. تقديم إطار مقترح لممارسات فعالة في التخطيط المالي طويل الأجل يمكن أن تستفيد منه المنظمات الخيرية ومؤسسات القطاع الثالث.
١٦. اقتراح توصيات تطبيقية للمنظمات غير الربحية والجهات الداعمة وصناع القرار، لتحسين السياسات والإجراءات المرتبطة بالتخطيط المالي والاستدامة المالية.

## تساؤلات الدراسة:

في ظل التحديات التمويلية التي تواجهها المنظمات غير الربحية، وغياب أو ضعف ممارسات التخطيط المالي طويل الأجل في العديد منها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

إلى أي مدى يسهم التخطيط المالي طويل الأجل في تحقيق استدامة المنظمات غير الربحية؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيس، تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تهدف إلى استكشاف أبعاد العلاقة بين التخطيط المالي بعيد المدى والاستدامة المالية، وهي على النحو التالي:

١. ما مدى تبني المنظمات غير الربحية للتخطيط المالي طويل الأجل؟ وهل توجد خطط استراتيجية مالية واضحة ومفعلة لديها؟

٢. ما مدى وعي إدارات المنظمات غير الربحية بأهمية التخطيط المالي بعيد المدى؟ وما تأثير ذلك الوعي على قراراتها المالية والتشغيلية؟

٣. ما هي النماذج والأدوات المالية المعتمدة فعلياً داخل المنظمات غير الربحية لوضع وتنفيذ الخطط طويلة الأجل؟ وما مدى فعاليتها في مواجهة التحديات التشغيلية والتمويلية؟ كيف يؤثر وجود تخطيط مالي طويل الأجل على استمرارية البرامج والمشاريع في المنظمات غير الربحية؟

٤. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود تخطيط مالي طويل الأجل ومؤشرات الاستدامة المالية؟ مثل تنوع الإيرادات، كفاءة استخدام الموارد، والاحتفاظ بالتمويل المستمر.

٥. ما العوامل أو التحديات التي تعيق تطبيق التخطيط المالي طويل الأجل في المنظمات غير الربحية؟

سواء كانت داخلية (مثل ضعف الكفاءة الإدارية) أو خارجية (مثل تقلب مصادر التمويل)

## فروض الدراسة:

انطلاقاً من أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وبغرض التحقق من العلاقة بين التخطيط المالي طويل الأجل والاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية، تم صياغة عدد من الفرضيات التي ستخضع للاختبار الإحصائي، وهي كما يلي:

### **أولاً: الفرضية العامة**

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط المالي طويل الأجل على استدامة المنظمات غير الربحية.

وتُختبر هذه الفرضية العامة مقابل الفرضية الصفرية الآتية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط المالي طويل الأجل على استدامة المنظمات غير الربحية.

### **ثانياً: الفرضيات الفرعية**

١. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وجود خطط مالية طويلة الأجل وقدرة المنظمة على الاستمرار في تقديم خدماتها وبرامجها.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات التخطيط المالي الاستراتيجي – مثل الموازنات التقديرية، وخطط التمويل المستقبلية – وبين تحقيق الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية.
٣. تؤثر درجة التزام الإدارة بتطبيق التخطيط المالي طويل الأجل تأثيراً إيجابياً في فاعلية الاستدامة التشغيلية والمالية للمنظمة.
٤. تؤثر التحديات الإدارية والتنظيمية سلباً على قدرة المنظمات غير الربحية على تبني وتطبيق التخطيط المالي طويل الأجل.
٥. يوجد ارتباط معنوي بين تبني التخطيط المالي طويل الأجل وتنويع مصادر التمويل، مما يُعزز قدرة المنظمة على الصمود أمام التغيرات المالية والاقتصادية.

## الدراسات السابقة:

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن غياب التخطيط المالي طويل الأجل يُعد من أبرز العوائق التي تُضعف قدرة المنظمات غير الربحية على تحقيق الاستدامة. وقد خلصت دراسات متعددة إلى أهمية تكامل هذا التخطيط مع السياسات التشغيلية والتمويلية لضمان مرونة أكبر في مواجهة الأزمات المالية.

### ١. دراسة القثامي وعبيد (٢٠٢١)

بعنوان "أثر الإفصاح المحاسبي على تقييم أداء الجمعيات الخيرية السعودية"، هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الإفصاح المحاسبي واستمرارية أداء الجمعيات. وخلصت إلى أن الإفصاح يعزز ثقة المانحين، ويوفر بيانات تساعد في تقييم الأداء وتحسين استخدام الموارد المالية، مما ينعكس على استدامة العمل الخيري.

### ٢. دراسة الغامدي (٢٠١٩)

في "دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠"، أشارت إلى أن أغلب المنظمات تعتمد على أكثر من مصدر تمويل، وأكدت ضرورة وجود تخطيط استراتيجي مالي لضمان الاستمرارية وتعزيز مساهمة القطاع في تحقيق أهداف التنمية.

### ٣. دراسة بعنوان "دور تحليل القوائم المالية في اتخاذ القرارات المالية" (جامعة بكرة)

توصلت إلى أن تحليل القوائم المالية يعد أداة ضرورية في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات، بما في ذلك غير الربحية، وأن توفر بيانات مالية دقيقة يساهم في التنبؤ بالتحديات المستقبلية والتخطيط المالي بعيد المدى [١٠٠].

### ٤. دراسة تانكلوفسكا (٢٠٢١)

ناقشت أهمية التخطيط المالي طويل الأجل في القطاع العام وغير الربحي، وأشارت إلى أن غياب هذا النوع من التخطيط يؤدي إلى ضعف المرونة في مواجهة الأزمات، وانخفاض فرص الاستدامة المالية، داعية إلى تكامل الاستراتيجيات المالية مع خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٥. دراسة عن "أثر تطوير الأعمال على الموارد المالية في القطاع غير الربحي في السعودية"

أظهرت أن تطوير المنتجات والخدمات داخل المنظمات غير الربحية يُسهم في تنوع مصادر الدخل وزيادة الاعتماد على الذات، مما يدعم بشكل مباشر الاستدامة المالية ويعزز من أهمية وجود خطة مالية طويلة الأجل للتوسع والنمو.

٦. دراسة حول "تدقيق الأداء لمصادر الإيرادات ودوره في تحقيق الاستدامة المالية"

بيّنت أن تدقيق مصادر الإيرادات يمكن أن يكشف عن مكامن الضعف المالي، ويسهم في تحسين جودة القرارات الاستثمارية والتمويلية داخل المنظمات غير الربحية، مشيرة إلى أن هذه الممارسات لا يمكن فصلها عن إطار التخطيط المالي طويل الأجل.

٧. دراسة عن "مدى مساهمة تنوع الإيرادات في الاستدامة المالية"

أوضحت أن تنوع مصادر التمويل (تبرعات، شراكات، أنشطة مدرة للدخل) يرفع قدرة المنظمات على التكيف مع تقلبات السوق المالي، ويعزز من قدرتها على الصمود والاستمرار، وهو ما يتطلب تبني خطة مالية مرنة بعيدة المدى للتعامل مع تلك التحديات.

استنتاج عام من الدراسات السابقة:

يتضح من مراجعة الأدبيات أن هناك إجماعاً على أهمية التخطيط المالي طويل الأجل كأداة محورية في تعزيز الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية. كما تؤكد الدراسات على ضرورة ربط التخطيط المالي مع عناصر أخرى كالإفصاح، تنوع الإيرادات، تطوير الأعمال، وتحليل الأداء، لتحقيق استمرارية العمل الخيري وتحقيق أهدافه الاجتماعية والاقتصادية.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الدراسة إلى عدد من النظريات المحورية، من بينها نظرية الاستدامة التي تركز على ضرورة وجود خطط مالية واضحة لضمان الاستمرارية، ونظرية أصحاب المصلحة التي تربط شفافية التخطيط المالي بثقة المتبرعين. كما تستفيد من نظرية تنوع الإيرادات التي تدعو إلى تقليل الاعتماد على مصدر تمويل وحيد، ما يدعم قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات المالية والاقتصادية. ويمكن عرض أبرز هذه المنطلقات على النحو التالي:

### ١. نظرية الاستدامة (Sustainability Theory)

تُعد هذه النظرية أحد المرتكزات الأساسية لفهم طبيعة استمرارية المنظمات، حيث تُشير إلى أن تحقيق الأهداف الاجتماعية للمنظمات على المدى البعيد يتطلب وجود استراتيجيات مالية واضحة تضمن استمرارية تقديم الخدمات دون التأثير على القدرة المستقبلية للمنظمة. وفي السياق غير الربحي، تعني الاستدامة المالية القدرة على تغطية الالتزامات الجارية، وتمويل الأنشطة بانتظام، والتعامل مع الأزمات، وهو ما لا يتحقق إلا بوجود تخطيط مالي بعيد المدى.

### ٢. نظرية التخطيط المالي (Financial Planning Theory)

تقوم هذه النظرية على اعتبار التخطيط المالي عملية تحليلية مستقبلية تشمل التنبؤ بالإيرادات والمصروفات، واتخاذ قرارات مالية مبنية على البيانات والتوقعات، بهدف تحقيق التوازن والاستقرار المالي. ويُنظر للتخطيط المالي طويل الأجل كأداة استراتيجية تُمكن المنظمات من التحكم في الموارد وتخصيصها بكفاءة وفقًا للأولويات التشغيلية والاجتماعية.

### ٣. نظرية التخطيط الاستراتيجي المالي

يرتبط التخطيط المالي طويل الأجل ارتباطًا عضويًا بالتخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة، إذ يُعد أحد أدواته التنفيذية الرئيسية. يشمل هذا التخطيط إعداد الموازنات التقديرية لعدة سنوات، وتوقع تدفقات التمويل

والمصروفات، وربط الأهداف المالية برسالة المنظمة وقيمتها. ويساهم هذا التكامل في تعزيز قدرة المنظمة على الصمود والتكيف المالي.

#### ٤. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تؤكد هذه النظرية على أهمية تلبية توقعات ومصالح جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، مثل المتبرعين، والمستفيدين، والمجتمع، والجهات الرقابية. ويتطلب ذلك وجود تخطيط مالي شفاف وطويل الأجل يُظهر المسؤولية والكفاءة في إدارة الموارد، مما يُعزز ثقة أصحاب المصلحة ويُسهل في تحقيق الاستدامة.

#### ٥. نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV)

تشير هذه النظرية إلى أن الميزة التنافسية للمنظمة تعتمد على مدى كفاءتها في استخدام مواردها الداخلية، بما في ذلك الموارد المالية. ومن هذا المنظور، فإن التخطيط المالي يُعد أداة استراتيجية أساسية لإدارة تلك الموارد، خصوصًا في ظل التحديات التمويلية التي تواجهها المنظمات غير الربحية.

#### ٦. نظرية تنوع الإيرادات

تُبرز هذه النظرية أهمية عدم الاعتماد على مصدر تمويلي واحد، لما يشكله ذلك من خطر على الاستقرار المالي. وتدعو إلى تنوع مصادر الدخل بين التبرعات، والدعم الحكومي، والشراكات، والأنشطة ذات العائد. ويسهم التخطيط المالي طويل الأجل في إدماج هذا التنوع ضمن استراتيجية شاملة تُقلل من المخاطر وتُعزز المرونة المالية للمنظمة.

#### ٧. أطر الحوكمة المالية

ترتبط فعالية التخطيط المالي بوجود نظم حوكمة رشيدة، تتضمن سياسات مالية مكتوبة، ومراجعات دورية، وتدقيقًا ماليًا مستقلًا، وشفافية في الإفصاح. وغياب هذه العناصر يُضعف جدوى أي تخطيط مالي طويل الأجل، مهما بلغت جودته النظرية.

## ٨. العلاقة بين الأداء المالي واتخاذ القرار

تشير الأدبيات إلى أن توفر معلومات مالية دقيقة ومحدثة يُشكل قاعدة صلبة لاتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، تُسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز فرص الاستدامة. وهذا يتطلب وجود نظام تخطيط مالي فعال يُغذي العملية الإدارية بالمعلومات المالية ذات الصلة.

## المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة في بنائها على منهجية علمية منهجية تستهدف تحليل العلاقة بين التخطيط المالي طويل الأجل كمتغير مستقل، والاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية كمتغير تابع، وذلك من خلال إطار منهجي يشتمل على ما يلي:

### ١. نوع البحث

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية التحليلية، حيث تسعى إلى وصف الواقع المالي والتخطيطي في المنظمات غير الربحية، وتحليل طبيعة العلاقة بين ممارسات التخطيط المالي بعيد المدى وقدرة هذه المنظمات على تحقيق الاستدامة المالية، بما يتيح الوصول إلى استنتاجات وتوصيات عملية قابلة للتطبيق.

### ٢. المنهج المستخدم

تستخدم الدراسة مزيجاً من المناهج العلمية على النحو التالي:

#### • المنهج الاستقرائي:

لاستقراء المفاهيم والنظريات ذات الصلة بمجالي التخطيط المالي والاستدامة المالية، بناءً على الدراسات السابقة والخلفيات النظرية ذات الصلة.

#### • المنهج الوصفي التحليلي:

لتحليل البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من عينة الدراسة، بغرض تفسير العلاقات بين المتغيرات، وتحديد اتجاهات وتحديات تطبيق التخطيط المالي طويل الأجل في البيئة غير الربحية.

### ٣. المتغيرات الرئيسية للدراسة

#### • المتغير المستقل: التخطيط المالي طويل الأجل، ويُقاس من خلال وجود خطط مالية مستقبلية، وتطبيق

أدوات مالية استراتيجية، ودرجة الالتزام الإداري بها.

- المتغير التابع: الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية، وتُقاس من خلال مؤشرات مثل: تنوع مصادر التمويل، القدرة على تغطية النفقات التشغيلية، واستمرارية تقديم الخدمات. مجتمع الدراسة:

يتكون من:

- العاملين في إدارات المالية والتخطيط داخل المنظمات غير الربحية (مثل الجمعيات الخيرية، ومؤسسات الوقف، والمنظمات التنموية).
- يمكن أن يشمل أيضًا أعضاء مجالس الإدارة أو المديرين التنفيذيين لتلك المنظمات.

## أدوات الدراسة:

تم تصميم أدوات الدراسة لتتناسب مع طبيعة الموضوع والمجتمع المستهدف، على النحو التالي:

- أداة رئيسية: الاستبانة

وهي موجهة إلى فئة مختارة من الأفراد العاملين في القطاع غير الربحي، وتشمل:

- المديرين الماليين.
- مسؤولي التخطيط المالي.
- أعضاء مجالس الإدارة.
- صناع القرار داخل المنظمات غير الربحية.

وقد تم بناء الاستبانة بما يضمن تغطية محاور الدراسة المختلفة (مستوى التخطيط المالي، ممارساته، أثره على

الاستدامة، المعوقات، إلخ).

## حدود الدراسة:

### ١. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على موضوع "دور التخطيط المالي طويل الأجل في استدامة المنظمات غير الربحية"، دون التطرق إلى الجوانب الأخرى مثل الاستدامة البيئية أو الاجتماعية أو الإدارية إلا بقدر ارتباطها بالجانب المالي.

### ٢. الحدود المكانية:

تم تطبيق الدراسة على عدد من المنظمات غير الربحية العاملة في المملكة العربية السعودية.

### ٣. الحدود الزمانية:

تقتصر الحدود الزمانية لهذه الدراسة على الفترة الممتدة من يناير ٢٠٢٣ م حتى مارس ٢٠٢٥ م، حيث شملت هذه الفترة مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، وجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل النتائج وكتابة التقرير النهائي للبحث. وقد تم اختيار هذه الفترة نظراً لارتباطها بتغيرات اقتصادية وتمويلية شهدتها القطاع غير الربحي، مما يعزز من أهمية الموضوع وراهنيته

### ٤. الحدود البشرية (العينة):

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية (غير عشوائية)، نظراً لطبيعة الموضوع المتخصص الذي يستهدف فئة معينة من العاملين داخل المنظمات غير الربحية. وقد شملت العينة أفراداً ممن يشغلون مناصب تتصل مباشرة بالعمليات المالية والتخطيط، مثل: المديرين الماليين، مسؤولي التخطيط المالي، أعضاء مجالس الإدارة، ومديري العمليات أو التنفيذيين الذين يُشاركون في صنع القرار المالي داخل المنظمة.

وتم تحديد هذه الفئة تحديداً نظراً لما تتمتع به من خبرة ومعرفة دقيقة بجوانب التخطيط المالي وآلياته، مما يعزز موثوقية البيانات المستخلصة. وقد تم التواصل مع العينة من خلال إرسال استبانة إلكترونية مصممة بعناية، مع مراعاة تنوع خلفياتهم التنظيمية والمهنية لتمثيل مختلف أنواع المنظمات غير الربحية

### ٥. الحدود المنهجية:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة.

## المراجع:

١. فرهود، صبيحة برزان، ونعمة، حسين عبد المهدي. (٢٠٢٠). تدقيق الأداء لمصادر الإيرادات في المنظمات غير الحكومية ودوره في تحقيق الاستدامة المالية فيها. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة بغداد.
- Farhod, S. B., & Naama, H. A. (2020). Auditing Performance of Revenue Sources in Non-Governmental Organizations and its Role in Achieving Financial Sustainability. University of Baghdad
٢. الغانم، أسامة بن علي، غوش، أمهيحيت، و شمسي، محمد أنس. (٢٠٢٢). أثر تطوير الأعمال على الموارد المالية في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية). المجلة الدولية للبحوث والدراسات.
- Al-Ghanem, O. B. A., Ghosh, A., & Shamsy, M. A. (2022). The Impact of Business Development on Financial Resources in the Non-profit Sector in Saudi Arabia. International Journal of Research and Studies Publishing
٣. المحسن، محمد بن عبد الشيب. (٢٠٢٢). مدى مساهمة تنوع الإيرادات في الاستدامة المالية للمنشآت غير الهادفة للربح – دراسة ميدانية على جمعيات خيرية بمنطقة مكة المكرمة. جامعة الملك خالد، قسم المحاسبة.
- Al-Mohsen, M. A. (2022). The Extent to Which Revenue Diversification Contributes to the Financial Sustainability of Non-Profit Organizations – A Field Study on Charities in the Makkah Region. King Khalid University
٤. القثامي، رهام عوض حمد، وعبيد، راوية رضا. (٢٠٢١). أثر الإفصاح المحاسبي على تقييم أداء الجمعيات الخيرية السعودية – دراسة ميدانية. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد ٥، العدد ١٩، ص ٣٦٤-٣٤٥.

Al-Qathami, R. A. H., & Obaid, R. R. (2021). The Effect of Accounting Disclosure on the Performance  
.Evaluation of Saudi Charities – An Empirical Study. AJAHS Journal, 5(19), 345-364

٥. الدويش، آلاء، والمزيد، عثمان. (٢٠٢٠). تحديات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية –  
كيفية الاستفادة من التجارب العالمية. مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية.

Al-Duwaish, A., & Al-Mazeed, O. (2020). Challenges of Non-Profit Organizations in Saudi Arabia –  
.Learning from Global Experiences. King Faisal Center for Research and Islamic Studies

٦. قساوي، أحلام، وكحول، صورية. (٢٠١٦). دور تحليل القوائم المالية في اتخاذ القرارات المالية – دراسة حالة  
مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (أوماش). جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير.

Kassawi, A., & Kahoul, S. (2016). The Role of Financial Statement Analysis in Financial Decision-  
Making – A Case Study of the South Grand Mills Company (Oumache). Mohamed Khider University of  
.Biskra

Танклевська, Н. С. (2021). Таврійський науковий вісник. Серія: ٧  
Економіка. Вип. 10. Херсонський державний аграрно-  
економічний університет

Tanklevska, N. S. (2021). Tavriyskyi Scientific Bulletin. Series: Economics. Issue 10. Kherson State  
.Agrarian and Economic University